

Eötvös Loránd Tudományegyetem
Bölcsészettudományi Kar

Doktori Disszertáció Tézisei

Juhász Éva

Könyvtárgazda(g)ság: pénzügyi
vonatkozású korszerű menedzsmenteljárások
könyvtári alkalmazása

Irodalomtudományi Doktori Iskola
Vezetője: Dr. Lukács István DSc, az MTA doktora

Könyvtártudományi Doktori Program
Programvezető: Dr. Kiszl Péter PhD habil., egyetemi docens,
ELTE BTK Könyvtár- és Információtudományi Intézet

A bizottság tagjai és tud. fokozatuk
Elnök: Prof. Dr. Bollobás Enikő DSc, egyetemi tanár, ELTE BTK Angol-Amerikai Intézet

Belső bíráló: Dr. Dippold Péter PhD, adjunktus,
ELTE BTK Könyvtár- és Információtudományi Intézet

Külső bíráló: Dr. Virágos Márta PhD, ny. főigazgató,
Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár
Titkár: Dr. Csík Tibor PhD, adjunktus,
ELTE BTK Könyvtár- és Információtudományi Intézet

Tag: Dr. Palotai Mária PhD, elnök, Magyar Orvosi Könyvtárak Szövetsége

Pótagok:

- 1.) Barátné Dr. Hajdu Ágnes PhD habil., egyetemi docens, ELTE BTK Könyvtár-
és Információtudományi Intézet
- 2.) Dr. Tószegi Zsuzsanna PhD, c. egyetemi docens, ELTE BTK Könyvtár-
és Információtudományi Intézet

Témavezető és tud. fokozata: Dr. Kiszl Péter PhD habil., egyetemi docens, ELTE BTK
Könyvtár- és Információtudományi Intézet

Budapest, 2019

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	4
1.1. A VÁLASZTOTT TÉMAKÖR JELENTŐSÉGE	4
1.2. A KUTATÁSI TÉMA ELŐZMÉNYEINEK RÖVID ÖSSZEFOGLALÁSA - TÖRTÉNETI ÁTTEKINTÉS	5
1.2.1. NEMZETKÖZI ELŐZMÉNYEK	8
1.2.2. HAZAI ELŐZMÉNYEK	10
2. AZ ELVÉGZETT KUTATÁSI FELADAT, AZ ÉRTEKEZÉS TARTALMA	11
3. AZ ANYAGGYŰJTÉS MÓDSZEREI ÉS FORRÁSAI	18
4. A KUTATÁS TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEI, ÖSSZEGZÉS, TOVÁBBI KUTATÁSI JAVASLATOK	19
5. EREDMÉNYEK HASZNOSÍTÁSA	23
6. AZ ÉRTEKEZÉS TÁRGYKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK	24
7. AZ ÉRTEKEZÉS TÁRGYKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ ELŐADÁSOK	25
8. AZ ÉRTEKEZÉS TÁRGYKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ TANULMÁNYI UTAK	26

1. BEVEZETÉS

1.1. A VÁLASZTOTT TÉMAKÖR JELENTŐSÉGE

Disszertációm tárgya a korszerű menedzsmenteljárások (KME-k) szerepének vizsgálata a könyvtár dinamikus szervezeti képességeinek (DSZK-k) fejlesztésében és szervezeti transzformációjában. A DSZK-KME keretrendszer segítségével vizsgálható, hogy miként járulhatnak hozzá a KME-k a könyvtári DSZK-k fejlesztéséhez, amelynek célja a felhasználók, a fenntartók, végső soron a társadalom szellemi jóléte és anyagi gazdagodása.

A kedvezőtlen környezeti hatásokra lehet reakció a feladás, de a radikális változások előhívhatják az egyes intézmények DSZK-is, amelyek fejlesztése több szempontból is fontos:

- Könnyebben elsajátíthatók és integrálhatók majd azok az ismeretek, amelyekre az új igényeken alapuló szolgáltatástervezés során szükség lesz.
- A hektikus gazdasági és társadalmi környezetben megerősödhet a könyvtárak társadalmi szerepe. Ez megnyilvánulhat abban, hogy a legkiszolgáltatottabbak számára biztosít olyan helyet, ahol kezükbe vehetik életük irányítását. Továbbá abban is, hogy megerősítik a könyvtár agora szerepét, lehetőséget teremtenek a civil szervezetekkel való együttműködésre.
- Felmérhetik azt is, hogy milyen szolgáltatásokat, tevékenységeket vállalhatnak át a fenntartóiktól, és hogyan válnak ez által megkerülhetetlenné és nélkülözhetetlenné a könyvtárak, és megbecsültté a könyvtárosok.

A DSZK-k jelentősége a turbulens, vagy előre nem látható környezeti hatások, események során nyilvánvaló, hiszen nincs elfogadott, kipróbált és bevált eljárás vagy gyakorlat. Csak az ott és akkor megtett lépés vagy döntés létezik, amely feltételezi az adott szervezet rugalmasságát, nyitottságát, valamint a környezethez való alkalmazkodás képességét.

1.2. A KUTATÁSI TÉMA ELŐZMÉNYEINEK RÖVID ÖSSZEFOGLALÁSA – TÖRTÉNETI ÁTTEKINTÉS

A DSZK-k fogalma

A DSZK-k keretrendszer kidolgozását megelőzte az a felismerés, hogy a versenyképesség fenntartását megcélzó stratégiai elemzésekkel jelentős eredmények alapozhatók meg, de nem kutatták, hogy néhány vállalat hogyan, és miért tud versenyelőnyre szert tenni a gyorsan változó gazdasági környezetben.¹ Teece és társai tehát kidolgozták a **dinamikus szervezeti képességek** keretrendszerét: „*A dinamikus szervezeti képesség az intézmény azon képessége, hogy - reagálva a gyors környezeti változásokra – integrálja, kiépítse és újrakonfigurálja a külső és belső kompetenciákat.*”² Eisenhardték szavaival: „*a dinamikus képességek olyan előzetes szervezeti és stratégiai rutinok, amelyek által a menedzserek beszerzik, mozgósítják a forrásaikat, integrálják és újrakombinálják azokat. Ezek tulajdonképpen az evolúció és a kreativitás, alkotás motorjai, amelyeknek segítségével kialakítják a versenyképesség új forrásait.*”³ A definíciók fókuszába két új aspektus kerül be. A „**dinamikus**”, amely azoknak a képességeknek a megújítására utal, amelyek segítségével egy szervezet a változó üzleti környezethez hatékonyan alkalmazkodni tud. A másik aspektus a „**képesség**”: belső és külső szervezeti készségek a megfelelő módon történő adaptációja, integrációja és újrakonfigurálása. Ennek sikerében jelentős szerepet kap a stratégiai menedzsment. A dinamikus szervezeti képességeket kialakító konceptuális keretrendszer kulcslépése a **nehezen utánozható**, hosszú távon fenntarthatók és fejleszthető **karakterisztikus előnyök** kiépítése. A dinamikus szervezeti képességek nem a vagyonmérlegben mutatkoznak meg, hanem a szervezeti struktúrában, amely elősegíti a hatékony tevékenységet. A vagyonmérlegben ennek eredménye látszik majd. Ám fontos annak ismerete, hogy egy adott cég tevékenységében mi a stratégiai és mi nem. Teece és társai szerint *stratégiainak lenni annyit jelent, hogy az adott szervezet képességei a felhasználói szükségletek kielégítését szolgálják, van pénzforrás, egyedi, tehát a termék szolgáltatás árazásakor nem kell tekintettel lenni a versenyre, illetve nehezen utánozható, tehát a haszon meg-*

1 TEECE, David. J. – PISANO, Gary – SUHEN, Amy.: Dynamic capabilities and strategic management. In: Strategic Management Journal. Vol. 18. No. 7. (1997) 510. p.

2 Uo. 516. p.

3 EISENHARDT, Kathleen – MARTIN, Jeffrey, A.: Dynamic capabilities: what are they? In: Strategic Management Journal. Vol. 21. (2000) 1107. p.

*marad.*⁴ A DSZK koncepciója segíti a szervezetek közötti tanulást: legyen az egy új termék, vagy szolgáltatások fejlesszen. Pavlou és El négy, egymástól elkülöníthető, ám egymással összefüggő képességet azonosítottak be.⁵

Érzékelési képesség

Pavlou és El Sawy szerint az érzékelés képessége az a képesség, amely segíti észrevenni, interpretálni és figyelembe venni a felmerülő kedvező lehetőséget. Az érzékelési képesség első rutinja a fogyasztói igények beazonosítása alapján történő piaci információ generálása. A második rutin a piaci információ terjesztése. A harmadik rutin a piaci információkra való reagálás. Az érzékelés képessége tehát segíti a szervezetet, hogy újraszervezze a már létező működési képességét. Új piaci lehetőségek nyílhatnak, célzottabban tudnak reagálni az ügyfelek szükségleteire azáltal, hogy új terméket, illetve szolgáltatást fejlesztenek ki.⁶

Tanulási képesség

Egy szervezet tanulási képessége az a képesség, amely segítségével felfrissíteni, aktualizálni tudja a már meglévő tudást. A tanulási képesség négy rutinja a tudás megszerzése, a tudás asszimilálása a tudásközvetítés által, a tudás transzformációja az innovatív megoldások és kreatív gondolkodás által, valamint a tudás kihasználása az új kezdeményezések folytatásával. A tanulási képesség megkönnyíti az újraszervezést, és az innovációt és a kreatív gondolkodást is. A tanulás képessége tehát alapvető szerepet játszik a szervezet működési képességének fejlesztésében.⁷

4 TEECE, David. J. – PISANO, Gary – SUHEN, Amy: Dynamic capabilities and strategic management. In: Strategic Management Journal. Vol. 18. No. 7. (1997) 516. p.

5 PAVLOU, Paul. A. – EL SAWY, Omar. A.: Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. In: DecisionSciences. Vol. 42. No. 1. (2011) 241. p. Forrás: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=e510acae-2d4f-4374-b8cc-7ce1c7b37ff5%40sessionmgr120&hid=112> [Letöltés: 2015. szeptember 7.]

6 Uo. 243. p.

7 PAVLOU, Paul. A. – EL SAWY, Omar. A.: Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. In: DecisionSciences. Vol. 42. No. 1. (2011) p. 245–246. Forrás: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=e510acae-2d4f-4374-b8cc-7ce1c7b37ff5%40sessionmgr120&hid=112> [Letöltés: 2015. szeptember 7.]

Integrálási képesség

Az integrálási képesség az a képesség, amelynek segítségével egy szervezet beépíti az új tudást az új működési keretek közé. Az újjáalakítás az új források és vagyonok integrációjától függ. A képességek integrációját három rutin segíti. Első a kontribúció, amelynek során az egyéni inputok kombinálása zajlik le. Második a reprezentáció, a közös ismeretekből kialakított közös alap, amely segít az új észlelési séma kifejlődését. A harmadik a szinergia, tehát a szervezet tagjainak együttműködése, amelynek segítségével az újjászervezett működési képességek rutinná válnak.⁸

Koordinálási képesség

A koordinálási képesség az a képesség, amellyel a feladatokat, forrásokat, tevékenységeket szervezik, és végrehajtják. A koordinálási képesség első rutinja a feladatok és erőforrások összehangolása. A második rutin a megfelelő személy kinevezése a megfelelő pozícióba, és a megfelelő feladatra. A harmadik rutin pedig a közös tevékenységek kialakítása. A koordinálási képesség által a szervezet felismeri, összeállítja, áthelyezi a forrásokat a piaci információk terjesztése alapján. Másrészt nagyobb eséllyel kerül megfelelő személy a megfelelő feladatra.⁹

8 PAVLOU, Paul. A. – EL SAWY, Omar. A.: Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. In: DecisionSciences. Vol. 42. No. 1. (2011) p. 245–247. Forrás: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=e510acae-2d4f-4374-b8cc-7ce1c7b37ff5%40sessionmgr120&hid=112> [Letöltés: 2015. szeptember 7.]

9 PAVLOU, Paul. A. – EL SAWY, Omar. A.: Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. In: DecisionSciences. Vol. 42. No. 1. (2011) 246. p. Forrás: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=e510acae-2d4f-4374-b8cc-7ce1c7b37ff5%40sessionmgr120&hid=112> [Letöltés: 2015. szeptember 7.]

1.2.1. NEMZETKÖZI ELŐZMÉNYEK

A DSZK koncepciója az 1990-es évek második felétől került be a for-profit vonatkozású és gyakorlati alkalmazhatóságra koncentráló szakirodalomba, Kínában az építőipar,¹⁰ Koreában a turizmus,¹¹ Brazíliában a szőrfipar menedzsmentjének szakirodalmá¹² fókuszál a DSZK koncepciójára. Ezen kívül a közigazgatás területén is folytak kutatások, például Spanyolországban.¹³ A 2008-ban elkezdődött recesszió és a kiszámíthatatlan változások olyan kihívások elé állították az egyes szervezeteket, amelyek már nem voltak leküzdhetők a KME-k szokásos alkalmazásával. Ekkor fordult néhány gazdasági kutató figyelme a volt szocialista országok gazdasági szereplői felé. Dixon és szerzőtársai úgy vélték, hogy a rendszerváltás legalább akkora megrázkódtatást jelentett annak idején, mint a legutóbbi gazdasági válság. Véleményük szerint azok a hajdani állami vállalatok, ahol a szervezeti transzformáció sikeresen lezajlott, a krízis leküzdésének és a sikeres változás megismételhetetlen példájaként szolgálhatnak. Munkájuk során egy olyan elméleti keretrendszer alakítottak ki, amely szemlélteti, hogy mely dinamikus képességek játszottak kulcsszerepet abban, hogy egyes szocialista vállalatok sikeresen alkalmazkodtak a gazdasági és társadalmi környezet drasztikus változásához.¹⁴

10 CHEN, Lee – FONG, Patrick: Visualizing Evolution of Knowledge Management Capability in Construction Firms. In: Journal of Construction Engineering & Management. Vol. 139. No. 7. (2013) p. 839–851. Forrás: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=df680ccd-60ff-4621-9730-547f2047ae8a%40sessionmgr4008> [Letöltés: 2017. július 21.]

11 KIM Jooho – BOO Soyoung: Dynamic Capabilities and Performance of Meeting Planners. In: Journal of Travel & Tourism Marketing. Vol. 27. No. 7. (October-November 2010) p. 736–747. Forrás: DOI:10.1080/10548408.2010.519678. [Letöltés: 2017. július 21.]

12 BOSQUETTI, Marcos Abilio – CONCALVES SILVEIRE FIATES, Gabriela – PONTING, Jess: Strategic Management at Mormaii: the Brazilian Surf Industry Leader. In: Brazilian Business Review. Special Issues. (2017) p. 110–129. Forrás: DOI:10.15728/edicaoesp.2017.6. Letöltés: [2017. július 21.]

13 CARATTOLI, Mariela: Capacidades Dinámicas: Líneas Promisorias Y Desafíos De Investigación. =Dynamic capabilities: Promissory research lines and challenges. In: Cuadernos De Administración Vol. 26, No. 47. (2013) p. 165–204. Forrás: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=7325fe83-c32e-4e50-aebd-594d9fbd87d9%40sessionmgr101> [2017. július 21.]

14 DIXON, Sarah E. A. – MEYER, Klaus E. – DAY, Marc: Stages of Organizational Transformation in Transition Economies: A Dynamic Capabilities Approach. In: Journal of Management Studies. Vol. 47. No. 3. (May 2010) 421. p. Forrás: DOI: 10.1111/j.1467-6486.2009.00856.x [Letöltés:2016. március 10.]

I. szakasz: szakítás a múlttal

Ahhoz, hogy a szervezeti megújulás sikeres legyen a top menedzsment team vezetési stílusának kellett alapvetően megváltozni. A rendszerváltást követő években, a vegyesvállalatok megalakulása során a nyugati menedzserek előnyben részesítették a közös megegyezésen alapuló munkavégzést, míg közép-kelet-európai társaik inkább a hatalmukra támaszkodtak.¹⁵

II. szakasz: kiaknázás és felfejlesztés

A szakasz jellemzője, hogy a közös megegyezésen alapuló munkaforma elszámításában a vállalatok tagjai közösen veszik ki a részüket, melynek formája szervezeti tanulás: Ennek során a DSZK-k által felfejlesztett tudás során kialakulnak az új rutinok, átcsoportosulnak, fejlődnek az erőforrások, amelyek segítségével végbemegy a valódi szervezeti átalakítás.¹⁶

III. szakasz: a felderítés és az innováció

Amint egy cégnek sikerült biztosítani az alapvető működéshez, a túléléshez szükséges erőforrásokat, nagyobb eséllyel fog kísérletekbe, kutatásokba, és választ innovatív megoldásokat. Ez a felderítő jelleget mutató szervezeti tanulási forma alapozza meg tehát a dinamikus képességeket és a versenyképesség hosszú távú fenntarthatóságát is.¹⁷

15 DANIS, Wade M. – PARKHE, Arvind: Hungarian-Western Partnerships : A Grounded Theoretical Model of Integration Processes and Outcomes. In: Journal of International Business Studies, Vol. 33. No. 3 (3rd Qtr., 2002) 437. p. Forrás: <http://www.jstor.org/stable/3069524> [Letöltés: 2013. február 9.]

16 DIXON, Sarah E. A. – MEYER, Klaus E. – DAY, Marc: Stages of Organizational Transformation in Transition Economies: A Dynamic Capabilities Approach. In: Journal of Management Studies. Vol. 47. No. 3. (May 2010) 429. p. Forrás: DOI: 10.1111/j.1467-6486.2009.00856.x [Letöltés: 2016. március 10.]

17 DIXON, Sarah E. A. – MEYER, Klaus E. – DAY, Marc: Stages of Organizational Transformation in Transition Economies: A Dynamic Capabilities Approach. In: Journal of Management Studies. Vol. 47. No. 3. (May 2010) 429. p. Forrás: DOI: 10.1111/j.1467-6486.2009.00856.x [Letöltés: 2016. március 10.]

1.2.2. HAZAI ELŐZMÉNYEK

A DSZK szempontú kutatások Magyarországon 2010 után kezdődtek el: Czinkóczi a Dunai Vasmű szervezeti transzformációját vizsgálta,¹⁸ Bohl pedig a Budapest Airportról írt esettanulmányt.¹⁹ Analógiaként felvázolható a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár (FSZEK) szervezeti transzformációja, amelynek során vizsgálható, hogy egyes KME-k milyen formában fejlesztették az egyes DSZK-t az átalakulás során. Ugyanakkor a koncepció nem adaptálható teljes mértékben a könyvtárakra, hiszen szerepük alapvetően eltér a termelővállalatoktól vagy a for-profit szolgáltatóktól. Fodor Péter, a FSZEK főigazgatója kihangsúlyozta, hogy a KME-k alkalmazásánál figyelembe kell venni az intézményi sajátosságokat, továbbá azt is, hogy a megvalósulás túlnyomórészt projektekhez kapcsolódik.

Kijelentette, hogy a könyvtári menedzsment multi fókuszú: egyenlő módon kell figyelembe a felhasználói, a fenntartói, a gyűjteményi, a beszállítói szempontokat, valamint a munkatársak igényeit is.

18 CZINKÓCZI Sándor: A dinamikus szervezeti képességek érvényesülése irányítatlan változások idején. (PhD disszertáció) (2013) 252 p. .Forrás: http://ktk.pte.hu/sites/default/files/mellekletek/2014/07/Czinkoczi_Sandor_disszertacio.pdf [Letöltés: 2016. január 9.]

19 BOHL, Patrick: Dynamic capabilities and strategic paradox: a case study: In: Vezetéstudomány / Budapest Management Review. Vol. 46. No. 11. (2015) p. 25–38.

2. AZ ELVÉGZETT KUTATÁSI FELADAT, AZ ÉRTEKEZÉS TARTALMA

A 21. század könyvtárai számára életbevágó, hogy az egyre gyorsabb ütemben változó felhasználói, fenntartói szokásokat, igényeket pontosan érzékeljék, akár elébe is menjenek, és ennek alapján olyan szolgáltatásokat tervezzenek, amelyeket a for-profit szervezetek nem tudnak biztosítani. Létfontosságú az egyes könyvtárak alapértékeinek meghatározása, amelyek hatékony kommunikációval közvetítők a felhasználóknak nyújtott színvonalas szolgáltatások alkalmával, valamint a fenntartókkal és politikai döntéshozókkal folytatott érdekérvényesítési tárgyalások során. Ezek a tevékenységek feltételezik a dinamikus szervezeti működést. Munkám közvetlen célja az volt tehát, hogy felvázoljam a DSZK-KME keretrendszer könyvtári kontextusban, rávilágítva a KME-k alkalmazásának arra a szempontjára, hogy miként járul hozzá a DSZK-k fejlesztéséhez, valamint a szervezeti transzformációhoz, amely az alábbiakban éreztheti majd fenntartható pozitív hatását:

- Pontosabban érzékelhetők lesznek a felhasználói, fenntartó igények és azok változásai.
- Megkönnyíti az egyes könyvtárak alapértékeinek meghatározását és az erre épülő stratégiai tervezést.
- Elősegíti a felhasználók igényeinek gyorsabb és hatékonyabb feltérképezését, amelyre alapozva olyan szolgáltatásokat tervezhetnek, amelyek nem szerepelnek a for-profit vállalatok palettáján.
- Megalapozza az érdekérvényesítési célkitűzéseket a politikai döntéshozókkal és a többi érdekelt féllel folytatott tárgyalások során.

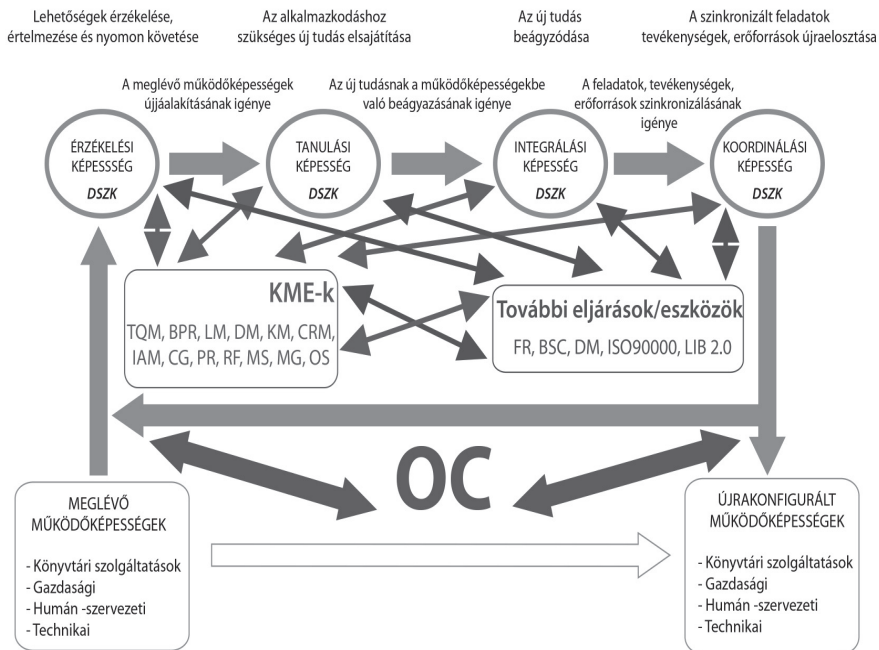
A disszertáció 1.1. fejezetében az alábbi kérdéseket tettem fel:

1. Milyen mértékben hasonlítható össze egy vállalkozás és egy könyvtár figyelembe véve, hogy a vállalkozás sikerének feltétele a piaci működőképesség és a megfelelő árbevétel realizálása?
2. Milyen mértékben, milyen formában adaptálhatók az egyes KME-k könyvtári kontextusban?
3. Adaptálható-e minden eljárás, és beváltja-e minden esetben a gazdasági előnyökkel kapcsolatos reményeiket?
4. Válhat egy könyvtár a fenntartó szolgáltatását népszerűsítő eszközévé?

5. Milyen megoldások léteznek, ha a KME-k önmagukban már nem elegendők ahhoz, hogy egy könyvtár alkalmazkodni tudjon az egyre kiszámíthatatlanabb gazdasági és társadalmi változásokhoz?
6. Hogyan járulnak hozzá a KME-k az egyes DSZK-k fejlesztéséhez, amelyek megalapozzák az egyes intézmény hatékony, eredményes működését?
7. Milyen mértékben követhetők nyomon a rendszerváltozás utáni, átmeneti gazdaságokban végbemenő szervezeti, strukturális átalakulások a hazai könyvtárakban?

A 2. fejezetben szakirodalmi áttekintésre került sor. Kitértem arra a kérdésre, hogy összehasonlítható-e egy könyvtár és egy versenyképes vállalat. Bemutattam a könyvtárak működését befolyásoló trendeket, és felvázoltam a DSZK keretrendszer elméleti hátterét. Ezek után került sor DSZK-KME keretrendszer ismertetésére könyvtári kontextusban, amelyhez Teece koncepcióját, valamint Pavlou és El Sawy ábráját használtam fel kiindulási pontként (1. ábra).

A DSZK-KME KERETRENDSZER KÖNYVTÁRI KONTEXTUSBAN



1. ábra: A DSZK-KME keretrendszer – könyvtári kontextusban²⁰

²⁰ Az 1. ábra forrása: CZINKÓCZI Sándor, F. – RÉVAI Tamás: Menedzsment módszerek alkalmazhatósága és dinamikussága az egészségügyben. In: IME Interdiszciplináris Magyar Egészségügy. 13. évf. 8. sz. (2014) p. 26–30. valamint PAVLOU, Paul. A. – EL SAWY, Omar. A.: Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. In: DecisionSciences. Vol. 42. No. 1. (2011) p. 239–273. Forrás: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=e510acae-2d4f-4374-b8cc-7ce1c7b37ff5%40sessionmgr120&hid=112> [Letöltés: 2015. szeptember 7.] alapján saját koncepció, Vranek Péter közreműködésével.

A könyvtár érzékelési képessége

Az ábra kiinduló pontjában egy adott könyvtár meglévő működőképességei szerepelnek, amelyeket külső és belső ingerek egyaránt befolyásolnak. Ezek az ingerek érkezhetnek a felhasználóktól, fenntartóktól, munkatársi visszajelzések-ből, gazdasági és társadalmi trendekből egyaránt. A könyvtár érzékelési képessége ebben a kontextusban azt jelenti, hogy észrevegye, beazonosítsa és interpretálja ezeket, még hozzá úgy, hogy a kedvező lehetőségeket is meglássa benne. Például egy felsőoktatási intézményben rendszeresen záróra után keresik fel a hallgatók a könyvtárat, mert a délelőtti időszakban gyakorlati képzésük van, utána a büfében tanulnak, ahol a székek kényelmesek, továbbá enni és beszélgetni is lehet. A könyvtár értelmezi ezeket az igényeket, és ennek alapján felülvizsgálja az eddigi szolgáltatást. A példánál maradva: szükséges tehát a hosszabbított nyitva tartás, a kényelmesebb bútorok, valamint a közös tanulásra alkalmas helyiségek, ámde a pénzügyi háttérrel nem biztosítja az egyetemet.

A könyvtár tanulási képessége

Ebben a példában tehát nem maga az érzékelés képességek fejlesztésére kerül majd a hangsúly, hanem a tanulásra. Meg kell tanulni a fundraising lépéseit, hogy megteremtjük a szolgáltatásfejlesztéshez szükséges összeget. Ezen kívül marketing, CRM és PR ismeretek is szükségesek, továbbá a felhasználók és munkatársak érdekeinek hatékony képviselése. Ebben a szakaszban a motiváció alapvető, tehát egy vezetőnek humán erőforrás fókuszú KME-t (például coaching) is célszerű alkalmazni.

A könyvtár integrálási képessége

Az új képességek beépülése során alapvető, hogy a tudás kollektivizálódjon, amely könyvtárosok egyéni hozzájárulásával lehetséges: idetartozhat jelen esetben például a megszerzett marketing vagy fundraising ismeretek átadása. Ha ezek az elemek jól beágyazódnak, akkor az adott felsőoktatási könyvtár működési képessége számottevően javulhat.

A könyvtár koordinálási képessége

A koordinálási képesség szakaszában az újratervezett könyvtári tevékenységek összehangolása, szinkronizálása áll a középpontban. Az intézmény hatékonyságát és eredményességét az is befolyásolja, hogy az újonnan kialakított feladatkörökkel a megfelelő személyeket nevezzék ki. Nem célravezető tehát PR és fundraising

feladatokat bízni egy alapvetően introvertált személyre, aki tudományometriai teendőkben vagy más back office típusú könyvtári munkában rendkívül színvonalas munkát végez, de nem akar az előtérben szerepelni. A konfrontáció elkerülése végett el is vállalja, de a motiváltsága erősen csökken. Mindeközben a hallgatókkal, tanárokkal, kutatókkal és a gazdasági osztály munkatársaival közvetlen kapcsolatban álló és extrovertált munkatárs mellőzve érzi magát.²¹ Ha a tevékenységeket megfelelően delegálják, nagyobb eséllyel valósulhat meg, hogy a könyvtár alkalmadtán vagy szükség esetén átszervezze a forrásait.

A folyamat ciklikusságát, valamint a DSZK-k és a KME-k kölcsönhatását jelzi az, hogy az újra konfigurált működőképesség pozitív hatással van az érzékelési képességére. Példáknál maradván, a könyvtárnak sikerült kialakítani egy „common learning” helyiséget, ergonomikus bútorokkal, a nyitva tartási idő pedig a délelőtti órákról áthelyeződött az esti időszakra. Ezen a szinten – az egyedi intézményi sajátosságokat figyelembe véve – tudatosan alkalmaz KME-ket, amelyekkel az érdekelt felek igényeiről pontos információhoz juthat: hívhatnak titokzatos olvasókat, és élhetnek a CRM adta lehetőségekkel. Ezeket figyelembe véve ismételten újratervezhetik a szolgáltatásokat. Például research coaching alkalmakat ajánlanak fel. Az egyes KME-k gyakorlatilag mindegyik DSZK fejlesztésében szerepet játszhatnak. Az ábrából kitűnik, hogy DSZK-k, valamint KME-k és egy adott könyvtár szervezeti kultúrája (ábrán OC) között is fennáll a kölcsönhatás. Éppen ezért meghatározó jelentősége van az adott intézmény által elfogadott értékrendnek, a munkahelyi légkörnek, valamint a vezetői stílusnak: kedvező feltételek esetén körültekintően alkalmaznak egy KME-t, amely pozitív hatással lesz a DSZK-kra, amely a szolgáltatások minőségére, végső soron a felhasználói elégedettséghez vezet. A szakirodalom gyakorlati példái közül a dél-koreai Hyundai innovatív CRM alkalmazását emelném ki: a vállalat négy könyvtárat is alapított 2013 és 2017 között, hogy az ügyfelekben kialakítsa és fejlessze a bizalmat, amely hosszú távon a banki szolgáltatások igénybevételét is kedvezően befolyásolja. A tanulmányi utak pozitív tapasztalata a Riva del Garda Biblioteca Civica lean management gyakorlata volt: a könyvtár négy könyvtárossal és három kiegészítővel működik. Az utóbbiakat a város múzeuma és városháza is alkalmazza. Ebben az esetben nem csupán a könyvtár, de a többi intézmény működése is megfelel a „karcsú szervezet, kevesebb erőforrás, jobb teljesítmény” kitételeknek.

Miután a DSZK-KME keretrendszer felvázoltam, azt vizsgáltam, hogy ez a szisztéma mennyiben segíti a könyvtárak szervezeti transzformációjának vizs-

21 A felvázolt szituációhoz hasonló esetek a valóságos gyakorlatban is előfordulhatnak.

gálatát. Arra kerestem a választ, hogy milyen mértékben követhetők nyomon a rendszerváltozás utáni, átmeneti gazdaságokban végbemenő szervezeti, strukturális átalakulások a hazai könyvtárakban.

A disszertáció 3. fejezetében a kutatásomat mutattam be.

Magyar Cirkusz és Varieté (MACIVA) Információs Központ
„Múlt, jövő, jelen – egy időben, egy helyen”

A szolgáltatástervezés inspirációs és ideációs szakasza: pilot projekt

A pilot projekt előzményeként 2015 szeptemberében Fekete Péter, a MACIVA főigazgatója és Kiszl Péter, az ELTE BTK Könyvtár- és Információtudományi Intézet intézetigazgatója között szóbeli megállapodás jött létre abból a célból, hogy együttműködjenek a MACIVA információs központjának létrehozásában. A munkában az ELTE BTK PhD-s és MA-s hallgatói is részt vesznek. Kutatásom úgy kapcsolódott az információs központ létrehozásához, hogy egy szolgáltatástervezési pilot projekt inspirációs és ideációs szakaszában tanulmányozhattam a DSZK-k közül az érzékelési és a tanulási képességet, továbbá lehetőségem nyílt egyes KME-k alkalmazására is. A kutatás folyamán a cirkuszművészek, a társdművészetek, a kutatók és a nagyközönség könyvtárhasználati szokásait vizsgáltam. A gyakorlati cél egy felhasználói igényeken alapuló információs csomag készítése volt, amely segítségül szolgálhat az információs központ tervezése során.

A projekt inspirációs és ideációs szakaszában a team tagokhoz kapcsolódó KME, jelen esetben a coaching alkalmazására nyílt lehetőség a munkaterv kialakításakor, a felhasználók hipotetikus igényeinek felvázolásakor, valamint a terepmunka és az adatfeldolgozás során. Az integrálási és koordinálási képességek fejlesztése az éles projekt elindulásával lesz lehetséges. Az intézményi munkafolyamatra, valamint a felhasználókra vonatkozó KME-k alkalmazására szintén az implementációs szakaszban kerül majd sor. Az épülettel kapcsolatosan a zöld szemlélet, valamint a PR vetület is vélhetően hangsúlyt kap. A könyvtár gyűjteményszervezése, illetve a dokumentumok formai és tartalmi feltárása során egyaránt alkalmazható a lean és tudásmenedzsment. Az olvasószolgálat a CRM-mel, a TQM-mel, valamint a mystery shopping-gal egyaránt összekapcsolódik. A szervezeti struktúra kialakításkor a PR, a lean és best practice szempontok egyaránt érvényesülhetnek. Az információs központ munkatársai tekintetében a fenntartó szervezeti kultúrája lesz irányadó. A KME-k további alkalmazási lehetősége

az információs központ tényleges kialakítása során lesz vizsgálható. Bár a projekt a team érzékelési képességeire fókuszált, határozottan megjelennek a MACIVA DSZK-i is. A szervezet érzékelt a trendeket és igényeket, amelynek alapján egy információs központ alapítását tervezik. A megvalósításkor a tanulási, integrálási, valamint koordinálási képességek, és az azt segítő KME-k kerülnek majd előtérbe.

3. AZ ANYAGGYŰJTÉS MÓDSZEREI ÉS FORRÁSAI

A DSZK-KME keretrendszerrel felvázolható, hogy az egyes KME-k milyen módon segíthetik az egyes szervezet dinamikus képességeit. Első lépés a DSZK-k és KME-k kutatásával kapcsolatos szakirodalom feltárása, amelynek forrásai a hazai és külföldi könyvtári és versenyszféra szakirodalma (esettanulmányok, összefoglaló tanulmányok), kutatóintézetek, könyvtárak és könyvtári szolgáltatók weboldalai, könyvtárak nyilvánosan hozzáférhető dokumentumai. A terjedelmi határok és a téma jellegénél fogva nem volt lehetséges, hogy az egyes KME-ről szóló szakirodalom mindegyikére hivatkozni tudjak. Munkámban azokat használtam fel, amelyekben egyértelműen sikerült beazonosítani az adott KME szerepét az egyes DSZK-k előhívásában. Az egyes menedzsmenteljárások történelmi előzményeinek részletes bemutatása, valamint teljes körű ismertetése nem része a munkámnak. Egyes KME-k hangsúlyosabbak a DSZK-k fejlesztése során, ezért nagyobb terjedelemben tárgyalom azokat. A kevesebb hangsúlyt kapó KME-k természetesen ugyanolyan fontosak a könyvtári menedzsment más szempontjaiból.

A kutatás során az alábbi anyaggyűjtési módszereket alkalmaztam:

kvantitatív módszer

- kérdőív

kvalitatív módszer

- kötetlen beszélgetés
- irányított beszélgetés (interjú)
- terepmunka (megfigyelés)
- pilot projekt - kísérlet.

Az eredményeket részben az elméleti megalapozásban, részben a pilot projekt ismertetése során jelenítettem meg. Az anyaggyűjtést segítették a könyvtárosi pályán és a versenyszférában szerzett tapasztalatok is.

4. A KUTATÁS TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEI, ÖSSZEGZÉS, TOVÁBBI KUTATÁSI JAVASLATOK

A szakirodalom feldolgozása és empirikus kutatásaim alapján a tudományos eredményeimet 5 pontban foglaltam össze:

1. tézis: *A korszerű menedzsmenteljárások (KME-k) hozzájárulnak a dinamikus szervezeti képességek (DSZK-k) valamelyikének, tehát egy szervezet érzékelési, tanulási, integrálási és koordinálás képességének előhívásához és fejlesztéséhez. Ennek alapján felvázolható egy könyvtári kontextusba helyezett DSZK-KME keretrendszer.* A 2.4.4. alfejezetben oly módon mutattam be a KME-ket, hogy a Pavlou és El Sawy által felvázolt DSZK keretrendszerbe illesztettem azokat, és felvázoltam, hogy miképpen fejleszthetik az egyes könyvtárak DSZK-it. Ennek eredményeképpen elmondható, hogy az egyes KME-k több DSZK fejlesztésében is közrejátszanak, illetve egyes DSZK-k fejlesztését több KME is elősegítheti. A FSZEK szervezeti transzformációját bemutatni szándékozó 2.4.7.3. alfejezet szintén ezt a szerkezetet követi. A saját kutatás keretében folytatott pilot projekt során a coaching alkalmazására nyílt lehetőség, amely a team dinamikus érzékelési és tanulási képességét fejlesztette. Az elméleti szakirodalom, gyakorlati példák, valamint a pilot projekt alapján tehát igazolható, hogy a DSZK-KME keretrendszer felvázolható könyvtári kontextusban.

2. tézis: *Az egyes KME-k kölcsönhatásban vannak, illetve az egyes KME alkalmazása során más KME-t is alkalmazhatnak, mint segítő eljárásokat.* Az esettanulmányokból kitűnik, hogy a legtöbb KME alkalmazása a CRM-hez, valamint a tudásmenedzsmenthez (KM)-hez kapcsolódik, hiszen a felhasználói elégedettség elérése és fenntartása minden könyvtár számára fontos. További megfigyelés, hogy a BPR, LM, OG, TQM, és KM bevezetések a coaching alkalmazására is sor került, amely arra enged következtetni, hogy a munkaerőre fókuszáló KME-k jelentősége megnő a 21. századi könyvtármenedzsmentben.

3. tézis: *A versenyszférában használatos KME-k kellő körületekintés nélküli alkalmazása a jobbító szándékkal ellentétes hatást válthat ki a könyvtárakban, függetlenül attól, hogy fenntartói a versenyszféra vagy a közsféra szereplői.* A könyvtárak esetében a fenntartó is dönthet egyes KME alkalmazás mellett. A szakirodalmi feltárás alapján megállapítható, hogy az egyes KME-kkel kapcsolatos kedvezőtlen tapasztalatok

ritkán jelennek meg a versenyszféra és a könyvtártudomány területén publikált tanulmányokban. Könyvtári bizonyítékként a 2.4.4.6. fejezetben ismertetett saját példa, a lean menedzsmentként kommunikált Integrated Triborough Service szolgál. Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy a könyvtár esetében a fenntartó határozott az úgynevezett karcsúsítás mellett, és ebbe a könyvtárosoknak nem volt beleszólásuk. Ez a körülmény viszont a könyvtárosok érdekképviselési kérdéseire vezet, amely külön kutatási lehetőséget kínál.

4. tézis: *Egyes fenntartók számára is kedvező lehet, ha a saját DSZK-k fejlesztése okán a könyvtárban rejlő CRM lehetőséget is kihasználják.* A versenyszféra egyes szereplői számára a könyvtár nem csupán a munkatársak számára fontos információs forrás, hanem saját értékeinek közvetítője az ügyfelek felé, továbbá közösségteremtő és formáló közeg. Ezen kívül olyan innovatív és fenntartható CRM eszköz és befektetés, amely már akkor is értéket teremt, mielőtt az ügyfél terméket vásárol vagy szolgáltatásokat vesz igénybe. A 2.4.4.3. alfejezetben bemutatott Hyundai Card Libraries gyakorlatában a könyvtár komplex módon tudja közvetíteni a fenntartó banki szolgáltató által képviselt értéket. Egyrészt információs forrás, másrészt négy különböző közösség létrehozásában és működtetésében játszik facilitátor szerepet. Ezek a tényezők pedig megteremtik az ügyfelek bizalmát, amely a lojalitás egyik feltétele.

5. tézis: *A DSZK-KME keretrendszer segítségével a hazai könyvtárakban is nyomon követhető a szervezeti, strukturális átalakulás három szakasza, amely az átmeneti gazdaságok egyes vállalatainál figyelhető meg.* A DSZK-KME szempontokat figyelembe véve elmondható, hogy a könyvtári szervezetben mindig is jelen voltak az érzékelési, a tanulási, az integrálási valamint a koordinálási képességek, még akkor is, ha a szakirodalmi jelenléte viszonylag új. A 2.4.7.1-es, a 2.4.7.2-es és a 2.4.7.3-as alfejezetekben felvázoltam a szervezeti transzformáció három szakaszát az átmeneti gazdaságok szereplőinek körében, majd ezt a formát adaptáltam a hazai könyvtárakra és egy konkrét intézményre, a FSZEK-re. Az összehasonlítás alapján elmondható, hogy a könyvtárak szervezeti transzformációja nem feleltethető meg teljes mértékben a piaci szereplők körében végbement változásoknak. A közös vonás, hogy az első szakaszban, 1989 után mindkét esetben szakítani akartak a múlttal, majd a második szakaszban tanuló szervezatként alkalmazkodtak a megváltozott külső környezethez. Eltérés a harmadik szakaszban figyelhető meg. Igaz, hogy a könyvtárakban is elterjedt a TQM szemlélet, és kevesebb

a párhuzamos munkafolyamat, továbbá átláthatóbb a könyvtári rendszer, és az automatizálásnak köszönhetően új szolgáltatások is kialakultak. Ugyanakkor erre a szakaszra az innovációs tevékenység a jellemző, amelynek pénzügyi feltétele nem biztosított olyan mértékben, mint a piacorientált vállalatok esetében. Ebben az esetben szintén jelentős szerepet kap a könyvtárosi érdekképviselő, amely a felhasználói és a munkavállalói igényeket összehangolva hozzájárul a minőségi szolgáltatás pénzügyi forrásainak bővítéséhez.

A szakirodalmi áttekintés, a pilot projekt, valamint a hipotézisek bizonyítása részben megadta a választ a disszertáció 1.1. fejezetében felsorolt kérdésekre:

- A versenyszférában elterjedt KME-k könyvtári alkalmazása során figyelembe kell venni az egyéni intézményi sajátosságokat. Ellenkező esetben az elvárt előnyükkel ellentétes hatást érnek el. (2., 3. kérdés)
- A DSZK–KME keretrendszer lehetőséget nyújt arra, hogy az egyes KME-ket valóban a könyvtár sajátosságait is figyelembe véve alkalmazzák, amely előhívhatja és fejlesztheti drasztikus gazdasági, társadalmi és technikai változások idején életfontosságú szervezeti rezilienciát. (2., 5., 6. kérdés)
- Bár teljes hasonlóságról nem beszélhetünk, a DSZK–KME keretrendszer alkalmazásával bebizonyítható, hogy létezik néhány közös pont a könyvtárak és a piaci szereplők szervezeti transzformációja között. (7. kérdés)
- Ha az érdekelt felek (legyen az állami vagy for-profit szervezetek, valamint egyéni felhasználó) számára a könyvtár értéket jelent, akkor a könyvtár lehet innovatív és fenntartható CRM eszköz, mint például a Hyundai Card Libraries. Az autógyártással és banki szolgáltatással foglalkozó dél-koreai cég úttörő vállalkozását négy könyvtár alapítása és fenntartása fémjelzi. Ezek Hyundai Card Design Library, Hyundai Card Travel Library, Hyundai Card Music Library és a Hyundai Card Cooking Library. A hazai versenyszférában való adaptálhatóságát a könyvtárral és könyvtárosokkal kapcsolatos percepció erősen befolyásolja. Ez a tényező pedig alátámasztja a marketing és PR tevékenységek jelentőségét minden szervezeti típus esetében. (4. kérdés)
- Az 1. kérdés: *„Milyen mértékben hasonlítható össze egy vállalkozás és egy könyvtár?”* újabb kérdéshez vezet. Természetes, hogy a pénzügyi forrásokat hatékonyan és észszerűen beosztva kell használni, de milyen mértékben várható el, hogy egy költségvetési intézmény könyvtára profitot termeljen, ugyanakkor a társadalmi, szociális, valamint kulturális igényeket is kielégítsen?

Hol a tűréshatár? A DSZK–KME koncepciója abban segíthet, hogy intézményre lebontva feltérképezhetőek legyenek azok az alapértékek értékek, amelyeket hatékonyan kommunikálva tudatosíthatunk a fenntartóval és a többi érdekelt féllel. Ez megágyazhat az eredményes érdekképviseletnek is. Véleményem szerint ezek a tényezők is elősegítik azt, hogy a könyvtárakra beruházásként tekintsenek, amelyekre fontos és érdemes pénzügyi forrásokat biztosítani.

További kutatási lehetőségek – javaslatok

1. Egyéni intézményi sajátosságok vizsgálata a DSZK-KME keretrendszer segítségével, hiszen azonos könyvtártípusba tartozó intézmények között is számottevő eltérés lehet.
2. Egyéni sajátosságokat figyelembe véve feltérképezni, hogy mely KME-k fejleszthetők egy adott intézmény DSZK-it.
3. Megvizsgálni az egyes KME-k innovatív alkalmazási lehetőségeit.
4. Annak részletes vizsgálata, hogy az egyes KME-k milyen formában segíthetik a könyvtárosok érdekképviseleti tevékenységét.
5. A for-profit szférában sikeresen alkalmazott motivációs eszközök alkalmazhatóságának és hatékonyságának szélesebb körű kutatása.
6. A for-profit szférában sikeresen alkalmazott érdekvédelemesítési eszközök alkalmazhatóságának és hatékonyságának vizsgálata egyéni és intézményi szinten.
7. A vezető szerepének vizsgálata a DSZK-k előhívásában és fejlesztésében.
8. A pilot projekt eredményeit hasznosítva együttműködés a MACIVA Információs Központ kialakítása során.

5. EREDMÉNYEK HASZNOSÍTÁSA

A kutatási eredmények a MACIVA információs központ kialakítása során használhatók: a felhasználói igényeken alapuló információs csomag tartalma az alábbiak szerint foglalható össze:

- I. Jövőkép
- II. Az információs központ épülete – PR, zöld szemlélet
- III. A könyvtár gyűjteményszervezésének kérdései – lean szemlélet, best practice
- IV. A dokumentumok formai és tartalmi feltárása - tudásmenedzsment
- V. Olvasószolgálat, tájékoztatás – CRM
- VI. Az információs központ munkatársai - szervezeti kultúra

Összefoglalva: Az épülettel kapcsolatosan a zöld szemlélet, valamint a PR vetület is vélhetően hangsúlyt kap. A könyvtár gyűjteményszervezése, illetve a dokumentumok formai és tartalmi feltárása során egyaránt alkalmazható a lean és tudásmenedzsment. Az olvasószolgálat a CRM-mel, a TQM-mel, valamint a mystery shoppinggal egyaránt összekapcsolódik. A szervezeti struktúra kialakításkor a PR, a lean és best practice szempontok egyaránt érvényesülhetnek. Az információs központ munkatársai tekintetében a fenntartó szervezeti kultúrája lesz irányadó. A felsorolt KME-k alkalmazási lehetősége természetesen ennél sokrétűbb és összetettebb, de azok vizsgálatára az információs központ kialakításának konkrét feladatai során kerülhet sor. Bár a projekt a team érzékelési képességeire fókuszált, határozottan megjelennek a MACIVA DSZK-i is. A szervezet érzékelte a trendeket és igényeket, amelynek alapján egy információs központ alapítását tervezik. A megvalósításkor a tanulási, integrálási, valamint koordinálási képességek, és az azt segítő KME-k kerülnek majd előtérbe.

6. AZ ÉRTEKEZÉS TÁRGYKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK

Juhász Éva

Akiket a hitelkártya és a könyvtár összeköt : A könyvtár mint a CRM eszköze a Hyundai Card gyakorlatában. In: Kiszl, Péter; Csík, Tibor (szerk.) Valóságos könyvtár – könyvtári valóság : Könyvtár- és információtudományi tanulmányok 2018. Budapest, Magyarország : ELTE BTK Könyvtár- és Információtudományi Intézet, (2018) pp. 321–328.

Juhász Éva

Könyvtáros coach szerepben : Coaching a könyvtárban. In: Kiszl, Péter; Boda, Gáborné Köntös Nelli (szerk.) Valóságos könyvtár - könyvtári valóság : Könyvtár- és információtudományi tanulmányok 2016. Budapest, Magyarország : ELTE BTK Könyvtár- és Információtudományi Intézet, (2017) pp. 263–270.

Juhász Éva

„Makkokból tölgyfákká nőni” : a coaching és alkalmazása egy cég és egy könyvtár gyakorlatában
KÖNYVTÁRI FIGYELŐ 25 (61) : 3 pp. 313–318. (2015)

Juhász Éva

Kiszervezzem, vagy mégsem? : az outsourcing könyvtári alkalmazásának gyakorlati
KÖNYVTÁRI FIGYELŐ 25 (61) : 1 pp. 20–26. (2015)

Juhász Éva

Karcúsodjunk, de meddig? : a lean management könyvtári vetületei
KÖNYV KÖNYVTÁR KÖNYVTÁROS 23 : 4 pp. 29–34. (2014)

Juhász Éva

Titokzatos olvasók : a „mystery shopping” alkalmazása könyvtári környezetben
TUDOMÁNYOS ÉS MŰSZAKI TÁJÉKOZTATÁS 56 (6) pp. 259–270. (2009)

7. AZ ÉRTEKEZÉS TÁRGYKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ ELŐADÁSOK

2017. 11. 28 Budapest ELTE BTK Kari Tanácssterem

„*Valóságos könyvtár – könyvtári valóság III.*” konferencia

Előadás címe: Akiket a hitelkártya és a könyvtár összeköt: a CRM a Hyundai Card Libraries gyakorlatában

2015. 11.24. Budapest ELTE BTK Kari Tanácssterem

„*Valóságos könyvtár – könyvtári valóság II.*” konferencia

Előadás címe: Könyvtáros coach szerepben – coaching a könyvtárban

2013. 11.26. Budapest ELTE BTK Kari Tanácssterem

„*Valóságos könyvtár – könyvtári valóság*” konferencia

Előadás címe: Karcsúsodjunk, de meddig?: a lean menedzsment könyvtári vetületei

2007. Budapest, Balassi Intézet: „*Informatio Medicata*” konferencia

Előadás címe: Titokzatos olvasó: (a mystery shopping alkalmazása könyvtárakban)

8. AZ ÉRTEKEZÉS TÁRGYKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ TANULMÁNYI UTAK

Meglátogatott intézmény: Christ'College Cambridge Library
Tanulmányi út ideje: 2014. május 15–26.
Kutatás tárgya: outsourcing, fundraising és coaching gyakorlat

Meglátogatott intézmény: Kensington Central Reference Library (London)
Tanulmányi út ideje: 2013. augusztus 15–6.
Kutatás tárgya: lean management és outsourcing gyakorlat

Meglátogatott intézmény: Biblioteca Civica (Riva del Garda)
Tanulmányi út ideje: 2012. november 5–11.
Kutatás tárgya: lean management és outsourcing gyakorlat